

Produktive Wissensarbeit

Robert Kana, Florian Kondert, Silvia Payer

Organisationsentwicklung, Forschung
.futurum exactum
Paulusplatz 6
A-1030 Wien
robert.kana@futurumexactum.at
florian.kondert@@futurumexactum.at
silvia.payer@futurumexactum.at

Abstract: Dieser Beitrag beschreibt die Notwendigkeit der Konzentration auf Bedürfnisse, unterschiedliche Perspektiven und Barrieren von WissensarbeiterInnen. Die Kernaussage des Artikels: Das Verhältnis zwischen Führung, Management und Wissensarbeit bedarf eines Paradigmenwechsels.

1 Einleitung

Produktive Wissensarbeit ist: produktive WissensarbeiterInnen. Es ist jedoch keine Selbstverständlichkeit, dass die ArbeiterInnen ins Zentrum der Aufmerksamkeit des Managements gerückt werden¹.

Den Fokus auf *Wissensarbeit* zu legen, bedeutet, die *Sache* ins Auge zu fassen, sich Gedanken über das Phänomen, die Strukturen etc. der *Wissensarbeit* zu machen, also die Konzentration auf formale Prozesse. Den Fokus auf *WissensarbeiterInnen* zu legen, bedeutet jedoch, unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten und verschiedenen Interessen ins Auge zu fassen, also ganz sicher keine Formalitäten erledigen zu können. Wie auch immer ManagerInnen zum Phänomen Wissen stehen und es beispielsweise nach den acht Bausteinen des Wissensmanagements klassifizieren², diese Klassifikationen dienen der technischen (technologischen) Einbettung von Wissen. Konfrontiert sind ManagerInnen jedoch nicht nur mit diesen Prozessen, sondern mit arbeitenden Menschen, WissensarbeiterInnen in unserem Fall.

¹ [Ma05] S. 248 sowie [Sc01] S.32ff

² [Pr03] S. 32

2 Was macht WissensarbeiterInnen produktiv?

Es ist kein Zufall, dass Peter Drucker den Begriff WissensarbeiterInnen im Jahre 1969 zum ersten Mal definierte³ und weitere 30 Jahre lang ausbaute und verfeinerte. Die Beschäftigung mit Wissensarbeit *und* den WissensarbeiterInnen zugleich ist Voraussetzung für das Management des 21. Jahrhunderts⁴.

Produktive Wissensarbeit wird sich nicht einstellen, wenn die ArbeiterInnen vom Management unberücksichtigt bleiben. Auch die Theorie muss sich den WissensarbeiterInnen widmen, um an der Managementpraxis nicht vorbeizugehen. „Wissen macht Ressourcen mobil. WissensarbeiterInnen verfügen, im Gegensatz zur klassischen ArbeiterIn im produzierenden Gewerbe, selbst über die Produktionsmittel: Sie haben ihr Wissen im Kopf und können es deshalb immer mitnehmen“⁵. Drucker formuliert hier keinen Aufruf zur Drohung durch WissensarbeiterInnen, er formuliert auch keinen Aufruf zur Ausnutzung der WissensarbeiterInnen, egal wo sie sich befinden. Es handelt sich vielmehr um ein Statement, das WissensarbeiterInnen als Stakeholder jeder Organisation sieht. WissensarbeiterInnen sind als Stakeholder zu behandeln⁶: Sie halten die Produktionsmittel in der Hand und können über deren Einsatz nach eigenem Ermessen bestimmen. Die Betriebsmittel hält nach wie vor die Organisation. Um den sinnvollen Einsatz von Betriebsmitteln und Produktionsmitteln muss demnach verhandelt werden.

Dies ist eine *Voraussetzung* für produktive WissensarbeiterInnen: Sie haben zu einer Unternehmung (einem Projekt etc.) *zuvor ja* gesagt. Sowohl WissensarbeiterInnen als auch ManagerInnen müssen *vorab* akzeptieren, dass *niemand alleine* ein Ergebnis zustande bringen wird und dass erst das Verständnis sowie der gute Wille *aller* ein brauchbares Ergebnis bringen wird. Es handelt sich hierbei um eine notwendig neue Einstellung zur Arbeit, die *alle Beteiligten* als selbstständige Stakeholder mitarbeiten lässt.

3. Barrieren von WissensarbeiterInnen in der Zusammenarbeit

Neben der oben genannten *mentalen* Barriere zur Arbeit ergeben sich in der Umsetzung für WissensarbeiterInnen (und deren ManagerInnen) auch Barrieren in der Zusammenarbeit. Wissensarbeit bedeutet, dass hoch qualifizierte und unterschiedlich spezialisierte MitarbeiterInnen *gemeinsam* eine Lösung herbeiführen müssen. Da jede WissensarbeiterIn aus ihrer Profession heraus denkt, handelt, und den Prozess überblickt, versteht sie ad hoc nicht, wieso KollegInnen zu anderen Ansichten gelangen.

³ [Dr06] S. 17

⁴ [Dr05] S. 189ff

⁵ [Dr06] S. 11

⁶ [Gr96] S. 288f

Durch die Zusammenstellung von unterschiedlichen SpezialistInnen bilden sich *soziale* Barrieren in einem Team, die auf die workflows der unterschiedlichen Professionen zurückzuführen sind⁷. Deswegen wird im Wissensarbeitsbereich meist mit Kick-off-Meetings etc. zu arbeiten begonnen, in welchen die Gesamtsituation für alle geklärt werden soll. Die besprochenen Strukturen und das anschließende „Socialising“ sollen WissensarbeiterInnen dabei unterstützen.

Da es sich allerdings um SpezialistInnen unterschiedlicher Professionen handelt, steht ihnen nicht dasselbe Diskursinventar zur Verfügung, selbst wenn sie die selben Worte verwenden. Die Begriffe bedeuten in jedem Diskurs etwas anderes. Trotz gemeinsam festgelegter Strukturen und dem „Socialising“ *denken* die SpezialistInnen in unterschiedliche Richtungen und *handeln* später auch entsprechend.

In der Umsetzungsphase werden dann diese *kulturellen* Verständigungsschwierigkeiten bemerkbar: Die Beteiligten fühlen sich belogen und betrogen, weil vermeintlich nicht gehalten wird, was vereinbart war. Doch die Übersetzungen in die jeweiligen „Spezialkulturen“ (= Spezialdiskurse, Subkulturen) bedingt unterschiedliche Interpretationen. Niemand ist schuld.

4. Unterstützung von WissensarbeiterInnen durch Management

Die Schuldfrage ist also obsolet. Eine wichtige Aufgabe von Management ist es, die Schuldfrage aus den Arbeitsprozessen herauszulösen und Ergebnisorientierung hereinzubringen. Da es sich um *WissensarbeiterInnen* handelt, müssen sie dies auch verstehen. Management muss dafür Sorge tragen, WissensarbeiterInnen verständlich zu machen und zu erklären, dass *Fehler* durch Übertragung von Perspektiven in andere Kulturen immanent sind, eine Selbstverständlichkeit.

Management hat also die Aufgabe eine *Fehlerkultur* zu fördern, in der alle Beteiligten mögliche Übersetzungsfehler im Auge behalten und überprüfen, ob alle tatsächlich vom selben sprechen und nicht nur vermeintlich. „Der einzige Wettbewerbsvorteil der entwickelten Welt liegt darin, über WissensarbeiterInnen zu verfügen. (...) Diesen quantitativen in einen qualitativen Vorteil umzuwandeln, ist eine – vielleicht die einzige – Möglichkeit für die entwickelten Nationen, ihre Wettbewerbsposition in der Weltwirtschaft zu erhalten. Dies bedeutet kontinuierliche, systematische Arbeit an der Produktivität des Wissens und der WissensarbeiterInnen, eine Arbeit, die immer noch vernachlässigt wird und verschwindend gering ist“⁸.

Deswegen ist es notwendig, alle Bemühungen und Überlegungen dorthin zu wenden, WissensarbeiterInnen produktiv zu machen.

⁷ [Ka06] S. 143f

⁸ [Dr06] S. 9

5. Ein Verfahren für Management von WissensarbeiterInnen

Voraussetzung für ein solches Verfahren ist ein Paradigmenwechsel in den Organisationen selbst⁹. Das Konkurrenzprinzip widerspricht dem Wesen des Wissens fundamental: Wissen wird erst dann wertvoller, wenn es geteilt wird¹⁰.

Das Konkurrenzprinzip veranlasst Menschen dazu, ihr Wissen zurückzuhalten, anstatt es zu vermehren und so zu einer wertvollen Ressource wachsen zu lassen. Die ökonomischen Auswirkungen beschreibt Sennet: Die Ergebnisse sind unter Konkurrenzdruck deutlich schlechter als unter Kooperationsbedingungen. Jedes Verfahren, das ein Management von WissensarbeiterInnen ermöglichen soll, wird sich deswegen das Kooperationsprinzip zu Eigen machen müssen¹¹.

Kooperation selbst ist nichts Neues in der Geschichte der Menschheit. Wo immer sich Menschen zusammenfinden, um eine Lösung zu erarbeiten, kooperieren sie¹². Kooperationen sind grundlegende Verhaltensmuster, die jedem Menschen zu Eigen sind. Menschen sind einander Mitmenschen, fähig, Leistung dadurch zustande zu bringen, dass sie zusammenarbeiten, kooperieren.

6. Produktive WissensarbeiterInnen

WissensarbeiterInnen sind dann hochproduktiv, wenn sie folgendes integrieren: hoch spezialisierte Menschen mit unterschiedlichen workflows und Know-how, verschiedenen Diskursen angehörig, finden sich zusammen, um an der Lösung *eines* Problems zu arbeiten. WissensarbeiterInnen müssen dabei selbstständig unternehmerische Verantwortung übernehmen, weil sie die TrägerInnen der Produktionsmittel *sind*.

Dabei müssen WissensarbeiterInnen auch divergierende *strukturelle* Basen (workflows, theoretische Sättigung etc.) akzeptieren und lernen, diese zu koordinieren und sich nicht (gegenseitig) zu beschneiden. WissensarbeiterInnen benötigen ein Grundverständnis von *kulturellen* Unterschieden, und dass in jeder (Arbeits-)Kultur Verantwortungen unterschiedlich geregelt sind und dementsprechend stets neu besprochen werden müssen. WissensarbeiterInnen benötigen eine *soziale* Einstellung des Weitergebens von Wissen, die ihre persönliche Individualität unterstreicht und hervorhebt.

„Die Organisationsformen der Zukunft sind Organisationsformen von WissensarbeiterInnen für WissensarbeiterInnen mit WissensarbeiterInnen“¹³.

⁹ [Ka05] S. 40ff

¹⁰ [Fr05]

¹¹ [Se08]

¹² [Sa96]

¹³ [Ka06] S. 164

Literaturverzeichnis

- [Dr05] Drucker, P.: Management im 21. Jahrhundert. Econ Ullstein, Berlin, 2005.
- [Dr06] Drucker, P.: Die Kunst des Managements. Eine Sammlung der in der *Harvard Business Review* erschienen Artikel. Econ Ullstein List, München, 2006
- [Fr05] Franck, G. (2005) Mentaler Kapitalismus. Eine politische Ökonomie des Geistes. (edition akzente). Hanser, München/Wien, 2005
- [Gr96] Gronstedt, A.: Communication and Public Relations. A Stakeholder Relations Model. In (Thorson, E. et al. Hrsg.): Integrated Communication. Synergy of Persuasive Voices, Mawah/New York 1996. Lawrence Erlbaum Associates. S. 287 – 304.
- [Ka05] Kana, R.: Macht oder Nutzen. Vor der Konstruktion informativer Systeme. Unter Mitarbeit von Joachim Egger. Schriftenreihe der FHWien, Wien, 2005.
- [Ka06] Kana, R. et al.: The Pentagon Challenge. Das Management des Ausnahmezustands. Manz, Wien, 2006.
- [Ma05] Malik, F.: Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Heyne, München, 2005
- [Pr03] Probst, G. et al.: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler, Wiesbaden, 2003
- [Sa96] Savigny von, E.: Der Mensch als Mitmensch. Wittgensteins ‚Philosophische Untersuchungen‘. Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 1996
- [Sc01] Schneider, U.: Die 7 Todsünden im Wissensmanagement. Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsbereich Buch, Frankfurt am Main, 2001
- [Se08] Sennet, R.: Handwerk. Berlin Verlag, Berlin, 2008